

**Generalversammlung Alternative Bank Schweiz, Spreitenbach, 17. Mai 2024**

## **REDE DER PRÄSIDENTIN DES VERWALTUNGSRATS, ANITA WYMANN**

*Es gilt das gesprochene Wort*

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre  
Liebe Gäste  
Liebe ABS-Mitarbeitende

"In einem Wald gibt es keinen Chef-Baum, der Veränderungen plant und vorgibt, was zu tun ist, wenn der Regen ausbleibt oder der Frühling zu früh kommt. Das ganze Ökosystem reagiert schöpferisch, im Moment."

Frédéric Laloux bringt es auf den Punkt. Er hat mit seinem Buch "Reinventing Organizations" aufgezeigt, dass die Soziokratie als Organisationsform hierarchisch gesteuerten Modellen überlegen ist - auch wirtschaftlich.

Das Stichwort "Soziokratie" haben Sie in den letzten drei Jahren von uns immer wieder gehört und gelesen. Zum 1.1.2024 haben wir nun einen grossen Schritt gemacht und ein "soziokratisches Organisationsmodell" umgesetzt.

Lassen Sie mich kurz auf die Geschichte der Mitwirkung in der ABS zurückblicken. Die Grundgedanken der Soziokratie sind bereits in den Statuten der ABS von 1990 verankert. Artikel 13 hält fest, dass sich die Mitarbeitenden in einer demokratisch strukturierten juristischen Person organisieren. Diese hat gemäss Artikel 12 Einsitz im Verwaltungsrat. Mitwirkung und ein Menschenbild "Y" nach Douglas McGregor gehören zu unserer DNA. Menschen sind und arbeiten selbstmotiviert. Mit dieser Haltung begegnen wir bei der ABS den Mitarbeitenden, Ihnen liebe Aktionärinnen und Aktionären, unseren Kundinnen und Kunden sowie Partnerinnen und Partnern der Bank.

Als die ABS 1990 mit sechs Mitarbeitenden ihre Tätigkeit aufnahm und das Team wöchentlich "Bürositzungen" abhielt, war Mitsprache und Mitentscheiden einfach. Mit wachsender Anzahl an Mitarbeitenden und Bankdienstleistungen wurde die Bank hierarchischer. Entscheidungen wurden von "Vorgesetzten" in Teams, Gruppen, Bereichen und der Geschäftsleitung getroffen. 2010 wurde die Mitwirkungs-"Charta" verabschiedet. Per 1.1.2024 wird sie durch die "ABS-Verfassung zur Zusammenarbeit" abgelöst. Diese definiert das soziokratische Modell im Detail auf rund 30 Seiten. Das Leitbild wird entsprechend angepasst. Diesen Beschluss legen wir Ihnen später zur Abstimmung vor. Ebenfalls angepasst wird Art. 13 der Statuten, da die betriebliche Vertretung neu in einer zusätzlichen Personalkommission gemäss eidgenössischem Mitwirkungsgesetz erfolgt. Auch über die Anpassung der Statuten werden Sie später abstimmen.

Doch auch die Charta schien nicht alle Fragen der Mitwirkung zu lösen. Bereits vor elf Jahren diskutierten wir im VR einen ersten Vorschlag in Richtung Soziokratie. Das Feuer für die Ideen von Frédéric Laloux und die mit der Soziokratie verwandte Holokratie wurde mit neuen VRs entfacht, welche der Verwaltungsrat der ABS zur Verstärkung in ihre Reihen aufnahmen. Es rumorte aber noch etwas weiter in der Zusammenarbeit innerhalb der ABS. Als Folge der sogenannten Systemanalyse 2018 wurde das Projekt "on y va" mit drei Arbeitspaketen zu Prozessen, Führungskultur und innerer Vision lanciert. Richtig vorwärts in Richtung Soziokratie ging es 2020 nach dem Abgang des damaligen Vorsitzenden der Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat nutzte das Momentum und verzichtete bewusst darauf, eine/-n neuen Vorsitzende/n der Geschäftsleitung zu benennen und beschloss, mit der ABS den Weg zu einer soziokratischen Organisation zu gehen. Nachdem acht Pilotteams ein durchwegs positives Feedback gaben, entschied der Verwaltungsrat 2021 die ganze ABS auf ein soziokratisches Organisationsmodell umzustellen.

### **Warum?**

- Wir wollten die Orientierung am Sinn der ABS wieder stärken, war doch diese durch das Wachstum der Bank und die wirtschaftlichen Herausforderungen aufgrund der Finanz- und Wirtschaftskrise in den Hintergrund geraten.
- Wir wollten mehr Zeit für unsere Kundschaft gewinnen. Um dies zu erreichen, mussten wir agiler werden und die Effizienz steigern. Dabei half ABS lean, das aus «on y va» entstand, massgeblich.
- Wir wollten mehr Menschen an Entscheidungen beteiligen, weniger hierarchisch, aber trotzdem konform zu den Regulatorien sein und von der kollektiven Intelligenz profitieren.
- Wir wollten Talente und ihre Kompetenzen besser nutzen und auch beim Organisationsmodell eine Pionierin sein.

Alle diese Ziele werden von der Soziokratie in hohem Mass unterstützt. Nach dem Entscheid des Verwaltungsrats gab es auch in der Geschäftsleitung Wechsel und eine dezidierte Ausrichtung auf die Soziokratie. Ein wichtiger Meilenstein war der erste ABS-Tag am 13. Juni 2022: Die GL stellte die vom Verwaltungsrat beschlossene Grundstruktur mit vier Kreisen, die Rahmenstrategie und die gemeinsamen Handlungsprinzipien vor und startete den weiteren Umsetzungsprozess mit den Mitarbeitenden.

Nach weiteren eineinhalb Jahren intensivem Austausch zwischen Verwaltungsrat, Geschäftsleitung, Führungskräften und Mitarbeitenden - mit sehr kompetenter fachlicher und menschlicher Unterstützung unserer Coaches Susanne Aebischer und Melanie Wydler - ist es gelungen, zum 1.1.2024 das klassische lineare Organisationsmodell hin zu einem soziokratischen Kreismodell zu entwickeln. Die Arbeit, die dafür von der Geschäftsleitung und Mitarbeitenden geleistet wurde, war enorm. Es war ein klassischer Change-Prozess mit allen Hochs und Tiefs. Wenn ich heute sehe, wie viele positive Energien dieser gemeinsame Prozess freigesetzt hat, löst das bei mir und meinen Kolleginnen und Kollegen im Verwaltungsrat Begeisterung aus. Dass die ABS in dieser Phase auch noch das beste Ergebnis der ABS-Geschichte erzielen konnte, ist umso beeindruckender - dazu später mehr.

Natürlich könnten wir Ihnen noch länger und intensiver von der Soziokratie berichten. Gehen Sie ruhig beim Apéro auf die Mitarbeitenden zu. Ich beschränke mich auf die Eckpunkte der Soziokratie, die ich Ihnen gerne vorstellen möchte:

1. **Die Orientierung am Sinn** ist die Basis für alle Entscheidungen im Unternehmen.
2. **Acht Handlungsprinzipien** wie z.B. "Gemeinwohl vor Eigenwohl" oder "Vertrauen vor Mitsprache" setzen den Rahmen für die Zusammenarbeit und für unsere Entscheidungen.
3. Die **Verantwortung liegt bei den Rollen**. Eine Person kann mehrere Rollen bekleiden. Für jede Rolle werden Verantwortungsbereiche definiert. In diesen entscheiden die Rolleninhaberinnen und -inhaber. Sie müssen keinen Chef und auch nicht das Team fragen, aber sie müssen andere Rollen konsultieren, die vom Entscheid betroffen sind.
4. Rollen, die zusammen an einer **Wertschöpfung** arbeiten, werden zu **Kreisen** zusammengefasst.
5. In den Kreisen wird die **klassische Führungsfunktion auf mehrere Rollen verteilt**. Die Koordinatorin oder der Koordinator hat die Verantwortung, die Ziele des äusseren Kreises zu verfolgen, die Strategie des inneren Kreises festzulegen, Rollen zu definieren und die Rollen Menschen zuzuweisen. Der Bericht über Resultate, Wohlergehen oder Anliegen des inneren Kreises an den äusseren Kreis ist in der Verantwortung der oder des Delegierten.
6. Die **"Navigation nach Spannung"** stellt sicher, dass jede und jeder, der ein Anliegen oder eine Idee hat, diese "Spannung" klar formuliert, sich überlegt, welche Rolle oder welcher Kreis zuständig ist und sie dort einbringt. Die zuständige Rolle respektive der zuständige Kreis beurteilt, was mit der Spannung geschieht.
7. **Das Motto "gut genug für jetzt", "sicher genug, um es zu probieren"** kombiniert Agilität und den Blick auf das wirklich Wesentliche mit Risikobewusstsein.
8. Alle Rollen sowie alle Resultate von Koordinations- und Steuerungsmeetings sind **transparent** in einer Software dokumentiert und für alle einsehbar.

Erlauben Sie mir zum Schluss eine pointierte These:

Die Soziokratie als Organisationsform ist nicht nur modern und zeitgemäss, weil sie Menschen als fähig, kompetent und selbstverantwortlich wahrnimmt und ihnen vertrauensvoll die nötigen, klar definierten Handlungsspielräume gibt. Die Soziokratie ist auch eine Organisationsform, welche die Governance und Transparenz in Unternehmen auf ein hohes Niveau setzt. Würde das nicht gerade auch anderen Institutionen der Finanzindustrie gut tun?

Die ABS steht gerne Modell!

Ich bin stolz, dass wir ein so modernes Organisationsmodell einführen durften. Ich danke allen, die mitgeholfen haben, es zu starten und die weiterhin daran arbeiten, es laufend zu verbessern. Die Soziokratie wird uns helfen, den Sinn der ABS noch besser zu verfolgen und ihn in der Finanzwelt zu verankern.